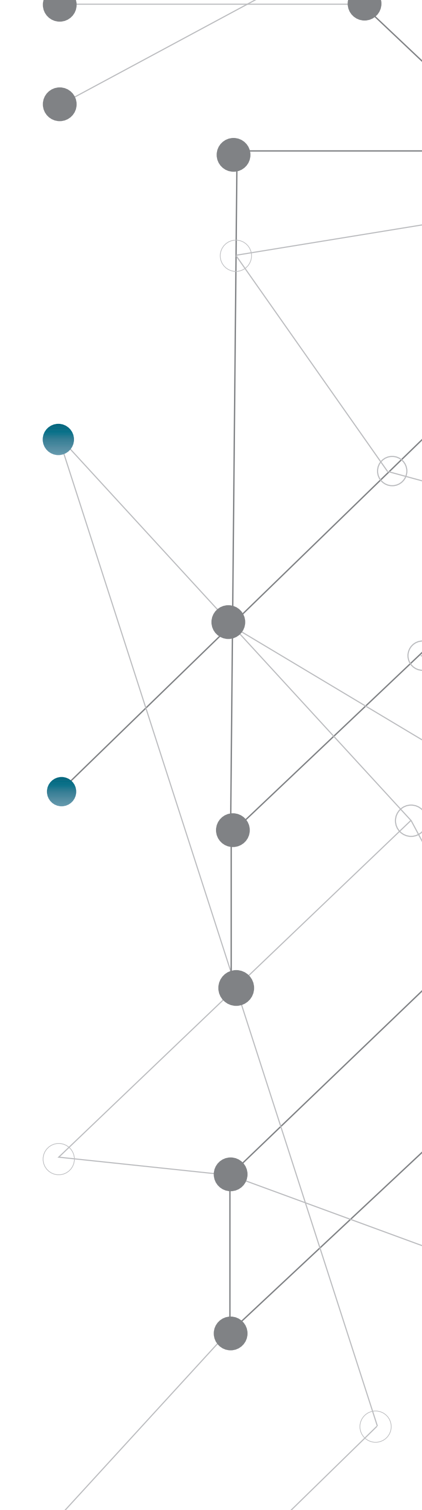
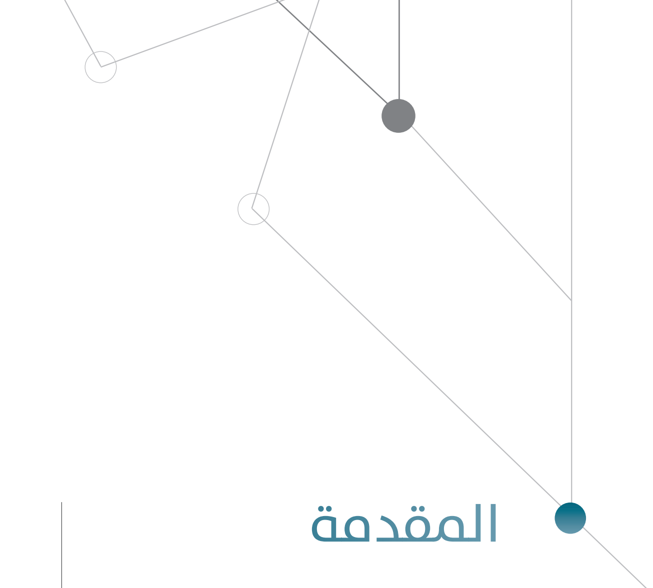

مؤسسة
محمد وعبدالله
إبراهيم السبيعي الخيرية
الممارسة الاحترافية
لترتيب الأولويات وصناعة القرار





الممارسة الاحترافية
لترتيب الأولويات وصناعة القرار

ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
الممارسة الاحترافية لترتيب الأولويات وصناعة القرار / مؤسسة
محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي - الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص؛ .. سم
ردمك: ٠-٩-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨
١-اتخاذ القرارات أ. العنوان
ديوي ٦٥٨،٤٠٣ ١٤٣٧/٧١٩١
رقم الإيداع: ١٤٣٧/٧١٩١
ردمك: ٠-٩-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨



المقدمة

تعتبر ممارسة ترتيب الأولويات وصناعة القرارات الفاعلة إحدى المتطلبات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وتكمن أهمية تلك الممارسة في إمكانية تطبيقها على كافة المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية تبعا لحجم وطبيعة الأولويات والقرارات المراد دراستها واتخاذها. ولذا وحرصا من مؤسسة السبيعي على نشر ثقافة التميز في ترتيب الأولويات وصناعة القرارات فقد حرصت على تقديم الدليل التوضيحي لمنهجية احترافية تم تصميمها من قبل شركة ((4x4 Pro-fessionals الأسترالية وتستند إلى نظم وأدوات معتمدة علميا.

إن الغاية الرئيسية لتلك الممارسة هي بناء ثقافة مؤسسية لترتيب الأولويات وصناعة القرار بشكل احترافي من خلال تزويد المشاركين بطرق وأساليب منهجية تساعدهم على فرز الأولويات ودراسة القرارات الاستراتيجية بصورة علمية وتعزيز إتقانهم لتلك الأدوات وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- بناء لغة اتصال مشتركة بين كافة المستويات الإدارية لتحليل ودراسة الأولويات والقرارات الاستراتيجية

- تقديم أنماط التفكير المختلفة التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التوازن في ممارسة ترتيب الأولويات وصناعة القرارات الفاعلة

- تقليل الوقت اللازم لدراسة القرارات الاستراتيجية وذلك نظرا لكون أكثر من 70% من الوقت المستهلك في دراسة القرارات الاستراتيجية غالبا ما يذهب في الاتفاق بين كافة المشاركين على اعتماد أسلوب ومنهجية لدراسة وتحليل القرار وهو ما تقدمه تلك المنهجية للمشاركين

- منح المدراء القدرة على إشراك أكبر عدد من القائمين على العمل لإنضاج القرار دون أن يسبب ذلك التشتت والاختلاف بين المشاركين وذلك عكس ما هو متعارف عليه في الأساليب التقليدية التي غالبا ما يؤثر مشاركة عدد كبير من الناس في صناعة القرار إلى تشتته وتأخيره

- تحقيق التوازن في استيعاب كافة الأراء المؤيدة والمعارضة بأسلوب رياضي وعلمي شيق يحقق التوافق بين كافة التوجهات وبالتالي تبني ذلك القرار من قبل الجميع

- دراسة كافة المخاطر المترتبة على اتخاذ أي قرار والتصدي لها من خلال مجموعة من الإجراءات الوقائية والتصحيحية

ولضمان التطبيق الإحترافي لتلك الممارسة فقد تم تصميم ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بعقد ورشة عمل لتأهيل المشاركين على استخدام الأساليب العلمية الخاصة بترتيب الأولويات وهندسة القرارات يليها عقد ورش التوجيه الفردي والجماعي للتأكد من قدرة المشاركين على ترتيب الأولويات وهندسة القرارات من خلال مشاريع عملية ترتبط بإنجازات فعلية ترغب الإدارة العليا في تحقيقها للمؤسسة وانتهاءا بعرض النتائج على الإدارة العليا للمناقشة والإعتماد.

● تتكون ممارسة ترتيب الأولويات وصناعة القرارات الفاعلة من مجموعة من المحاور الرئيسية التالية:

● ترتيب الأولويات

تحديد القضية الرئيسية المراد مناقشتها

تحديد المسائل الفرعية داخل تلك القضية الرئيسية

تصميم المعايير الخاصة بفرز أولويات المسائل الفرعية وتحديد نسبها المعيارية

ترتيب المسائل الفرعية بأسلوب رياضي وعملي

- صناعة القرار

تحديد الغاية من القرار

تصميم شبكة هندسة القرار من خلال دراسة وتحليل:

- أهداف نرغب في تحقيقها
- مشاكل حالية نود تجاوزها
- مخاطر مستقبلية نود تجنبها
- كافة محددات القرار (المالية ، القانونية ، الإدارية ، الخ)

التفكير بشكل إبداعي في كافة البدائل المحتملة

تقييم البدائل بشكل علمي ورياضي

تصميم البديل الابتكاري الذي يلبي كافة المتطلبات بشكل متميز

دراسة وتقييم كافة المخاطر المحتملة لأفضل تلك البدائل

تصميم خطة متكاملة لإدارة المخاطر



أنماط التفكير الفعال والداعمة
لجودة ترتيب الأولويات وصناعة القرار

أنماط التفكير الرئيسية

التفكير المفتوح:

يميل صاحب هذا الفكر إلى مناقشة كافة أبعاد القضية من خلال جمع كافة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة/ القرار وتفكيك القضية المعقدة ومتعددة الأبعاد إلى جزئيات صغيرة ومكونات يمكن معالجتها.

التفكير الاستنتاجي:

يعكس ميل الشخص إلى تحليل العلاقات بين الأجزاء المتعددة للمشكلة وإيجاد علاقات مفيدة أو نمط يربط بينها ومن ثم الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة.

التفكير الإبداعي:

يتمتع صاحب هذا التفكير بالقدرة على النظر لأي قضية بمنظور مختلف وجديد ويعكس ميل الشخص إلى استخدام أسلوب فريد ومبتكر لحل المشكلات واتخاذ القرارات

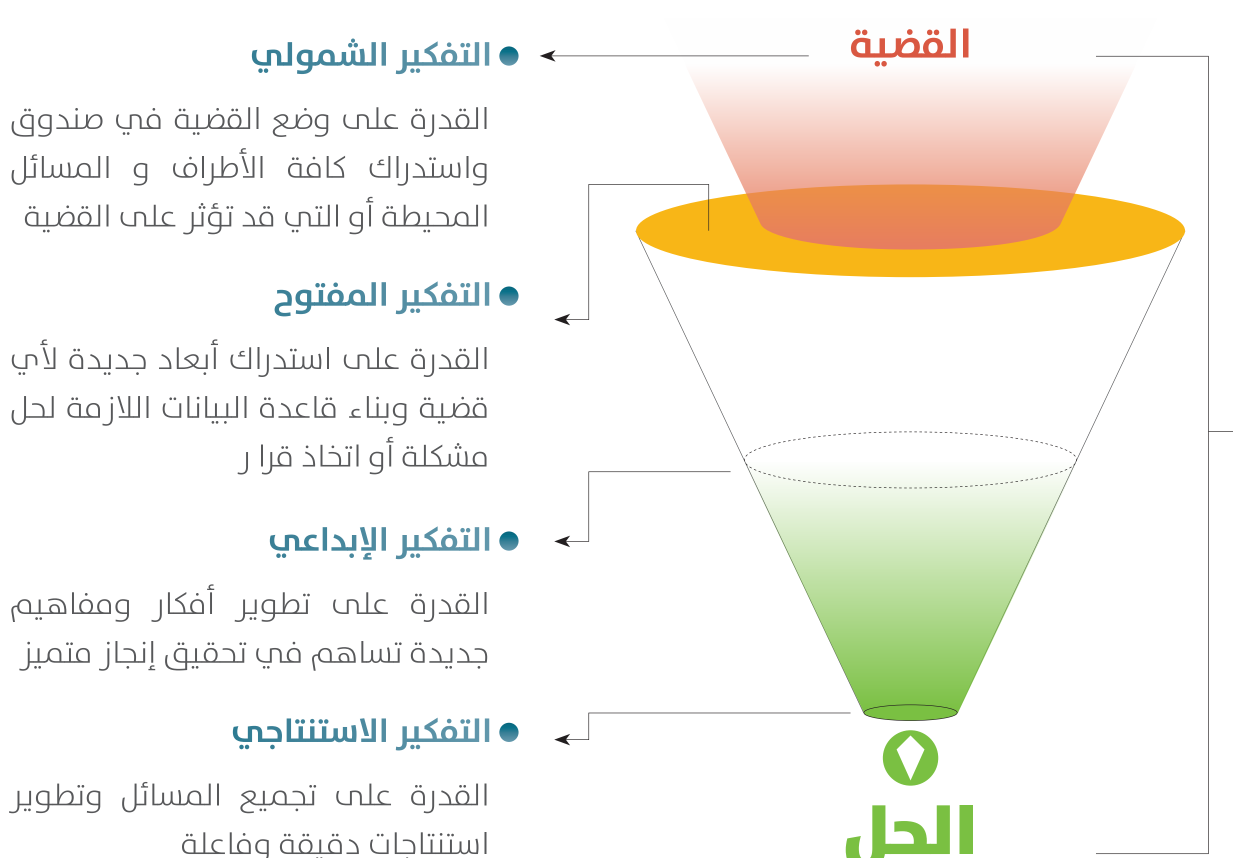
التفكير الشمولي:

تفكير تصوري وشمولي يعكس ميل الشخص للنظر إلى « الصورة الكلية» وإلى القضايا بكافة أبعادها.

التفكير الجماعي:

يعكس ميل الشخص لطلب المشورة وأخذ آراء الآخرين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات

أنماط التفكير الفعال



● **التفكير الشمولي**

القدرة على وضع القضية في صندوق واستدراك كافة الأطراف و المسائل المحيطة أو التي قد تؤثر على القضية

● **التفكير المفتوح**

القدرة على استدراك أبعاد جديدة لأي قضية وبناء قاعدة البيانات اللازمة لحل مشكلة أو اتخاذ قرا ر

● **التفكير الإبداعي**

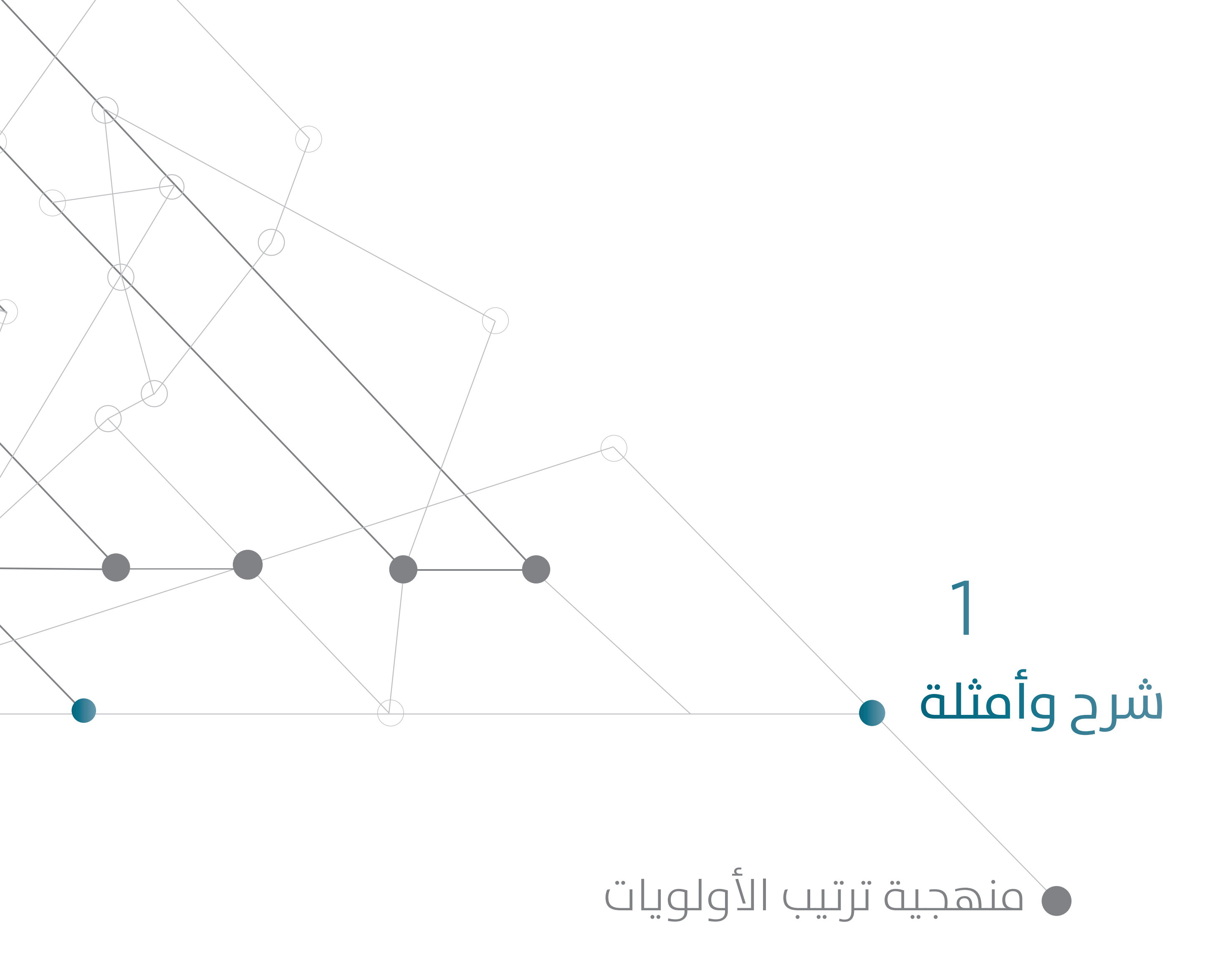
القدرة على تطوير أفكار ومفاهيم جديدة تساهم في تحقيق إنجاز متميز

● **التفكير الاستنتاجي**

القدرة على تجميع المسائل وتطوير استنتاجات دقيقة وفاعلة

● **التفكير الجماعي**

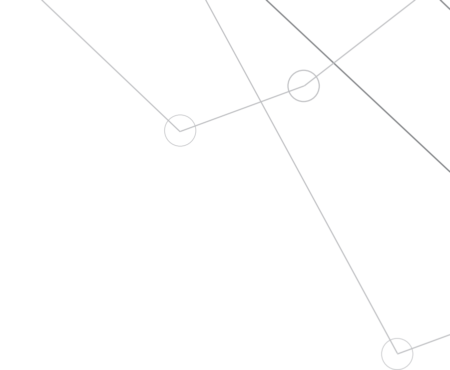
القدرة على تبادل الأفكار والمقترحات والاستفادة من آراء الآخرين



1

شرح وأمثلة

منهجية ترتيب الأولويات



خطوات نهج الأولويات



1 - حدد القضية المراد مناقشتها

- **الهدف:**

التوصل لنقطه البداية والتركيز على التحليل

- **الأسلوب: اسأل**

ما هي القضية الاستراتيجية المراد مناقشتها ؟ أو

ما هو الموقف الذي تواجه مشاكل من خلاله ؟ أو

ما هى القضية الضاغطة عليك ؟

2 - ضع قائمة بالمسائل المتعلقة بتلك القضية

- الهدف:

التعرف على كافه المشكلات والمسائل المتعلقة بالوضع القائم

- الأسلوب:

1. ضع قائمه بالمتأثرين (الأطراف ذات الصلة) بالمشكلة ووجه لكل منهم الأسئله التى تتعلق به .

2. اسأل:

ما هى المشكلات التي تعانى منها في الوقت الحالي ؟

هل هناك شيئ آخر ؟

ما هي كافة المسائل التي تستدعي انتباهك ؟

هل هناك شيء آخر ؟

3. تأكد من أن كافه الأمور قد تمت صياغتها بوضوح

اسأل : هل في إمكانك أن تكون أكثر دقة؟

3 - حدد الأولويات

- **دراسة حجم ومستوى التأثير:**

قرر مدى التأثير الآن أو في المستقبل

قدر مستوى التأثير

اسأل : بتفحص كافه المسائل أياً منها أو كم منها تتوفر فيه

أقصى حد من التأثير على معيار الآن / في المستقبل؟

أقل أثر على معيار الآن / في المستقبل؟

اختبر المسائل المتبقية من حيث تأثيرها على المدى المتوسط

- **موعد إنجاز التقدير:**

اسأل: بتفحص كافة المسائل أياً منها -

يجب مجابهتها أولاً ؟ مرتفع

يمكن وضعها في المؤخرة ؟ منخفض

جدول ما تبقى في مواعيد إنجاز متوسطة

4 - صمم خطة العمل

- **الهدف:**

ضمان معالجة القضية

- **الأسلوب:**

1. كلف فرداً مسئولاً أو أعضاء فريق عمل بالمسائل ذات الأولوية.
2. حدد موعد للانتهاء من إتمام كل مهمة
3. حدد النهج المراد اتباعه لتحليل كل مسألة من خلال الأسئلة التالية:

هل تحتاج المسألة إلى الإيضاح وإعادة التركيز ؟

قم باستخدام: نهج تحليل المشكلات الإدارية

هل تحتاج المسألة لإيجاد السبب أو أسباب الإنحراف ؟

قم باستخدام: نهج تحليل المشكلات الفنية

هل تحتاج المسألة إلى اتخاذ إجراء ؟

قم باستخدام: نهج هندسة القرار

هل تتطلب المسألة تجنب مخاطر محتملة ؟

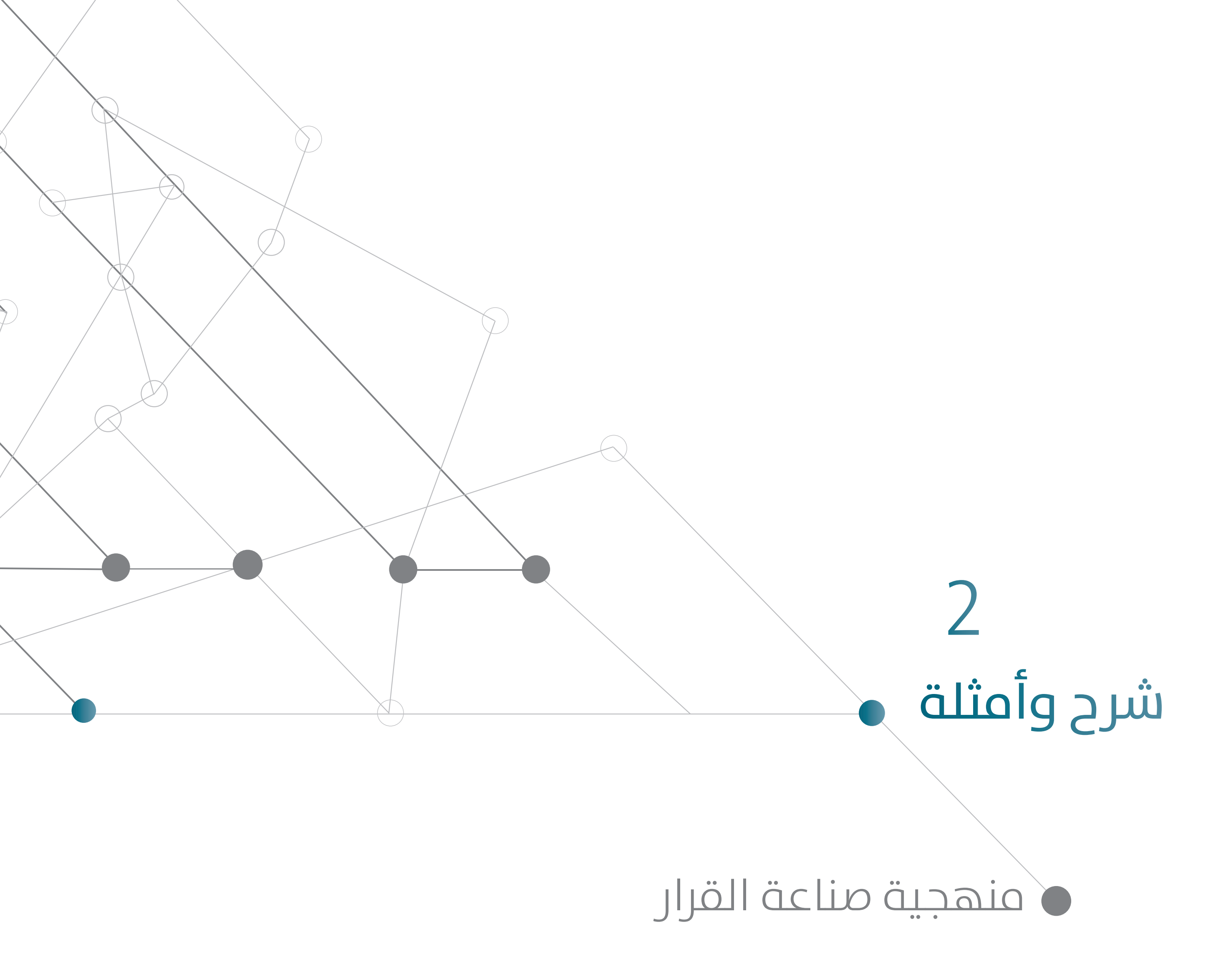
قم باستخدام: نهج دراسة مخاطر القرار

القضية

المسائل المرتبطة بالقضية	معايير النجاح الرئيسية وأوزانها
-	- ....
-	- ....
-	- ....
-	- ....

آلية فرز وترتيب أولويات المسائل

	المعيار: ( )	المعيار: ( )	المعيار: ( )	المعيار: ( )	الإجمالي
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

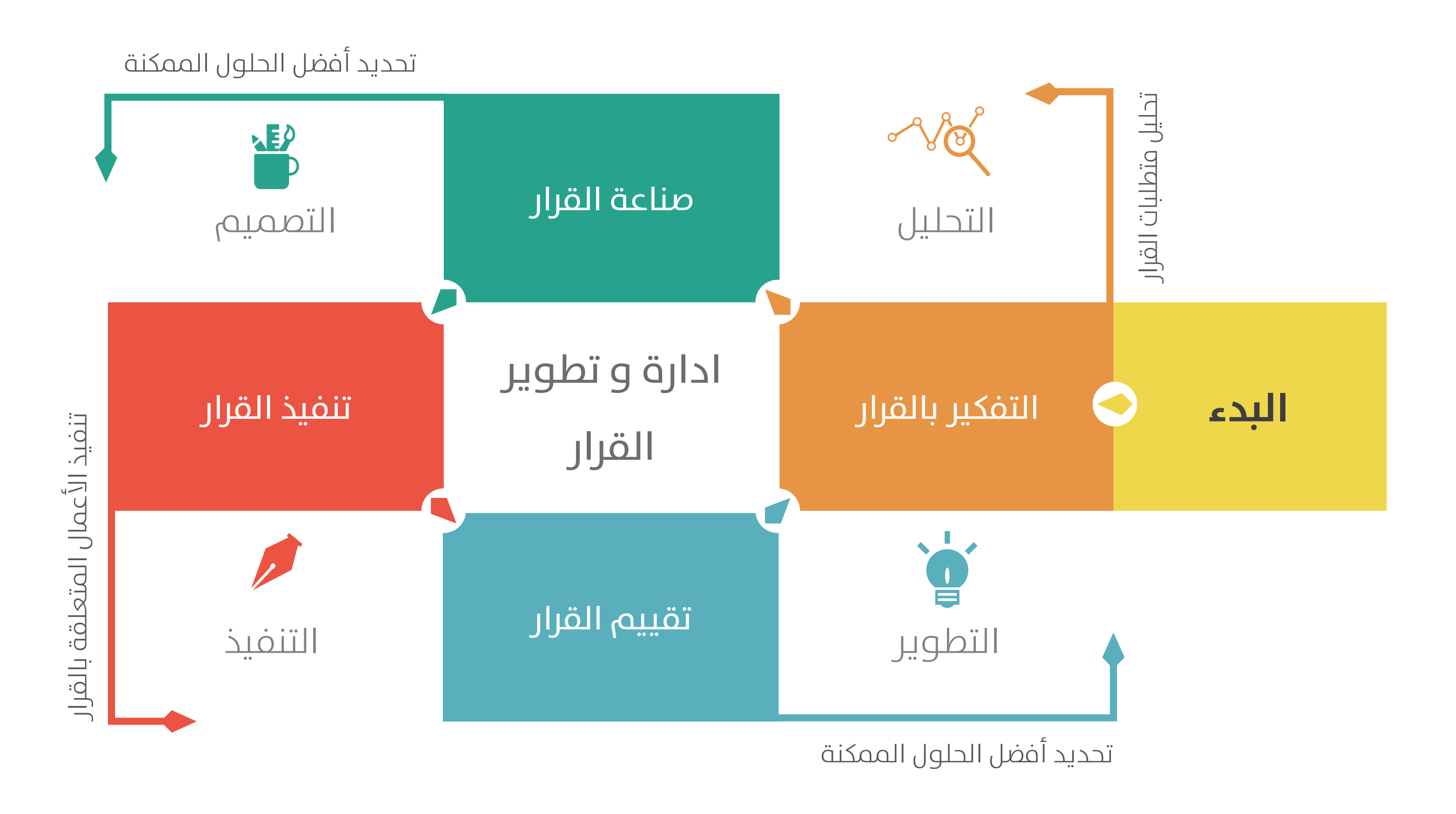


2

شرح وأمثلة

منهجية صناعة القرار

عملية إدارة وتطوير القرار



أهم معوقات التفكير بالقرار

عدم القدرة على استدراك كافة القضايا المحيطة بالقرار

عدم القدرة على ترتيب الأولويات لتلك القضايا

الانطلاق نحو اتخاذ القرار دون النظر للمشاكل المحيطة بالقرار

الاستعجال في تحديد الأسباب الرئيسية التي تقف وراء تلك المشاكل

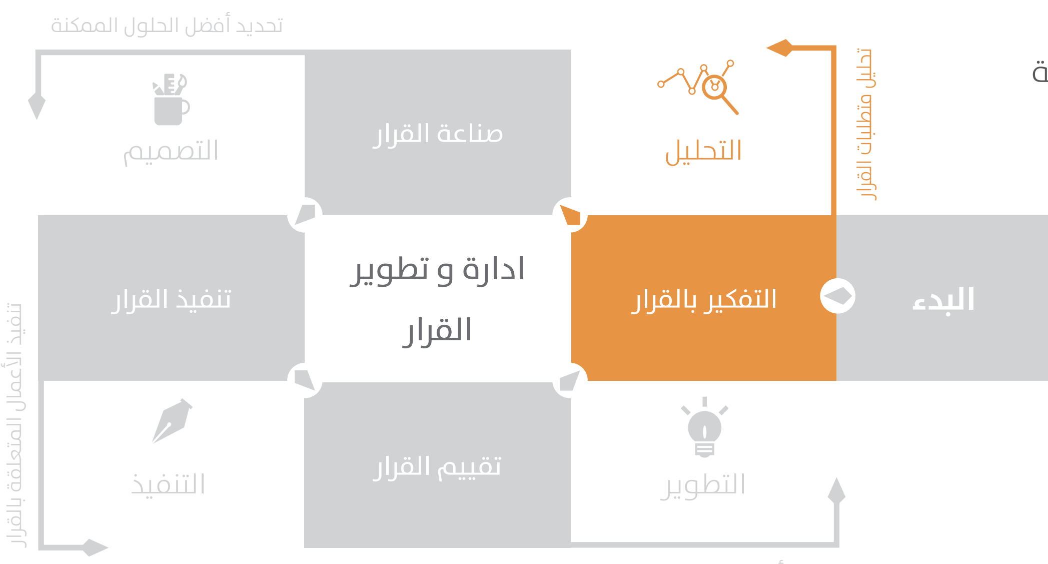
أهم النتائج المترتبة على ذلك

قرار ضيق الأبعاد

قرار عاجز عن حل المشكلات الحالية

قرار متعجل

قرار عشوائي



أهم معوقات صناعة القرار

غياب آلية لتحليل متطلبات القرار

عدم استدراك كافة البدائل المتاحة

غياب القدرة على تقييم البدائل بدقة وموضوعية

تحليل المخاطر التي قد تنجم عن القرار

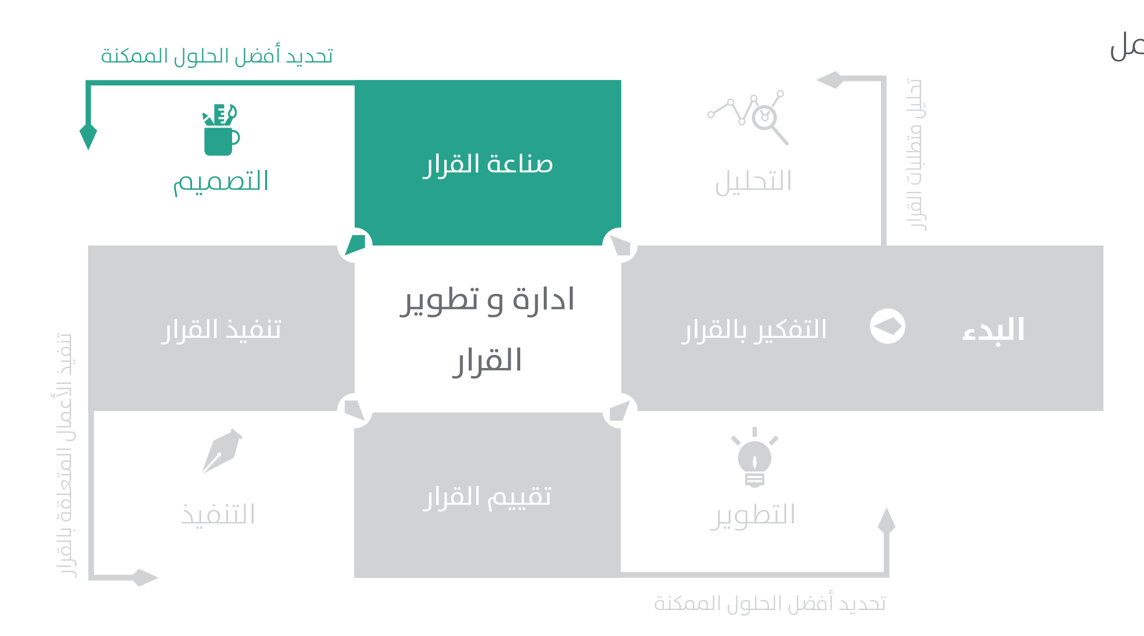
أهم النتائج المترتبة على ذلك

قرار لايعالج كافة متطلبات العمل

قرار متحيز (غير موضوعي)

قرار خطر

قرار مكلف



أهم معوقات تنفيذ القرار

عدم استدراك متطلبات بيئة ومحيط العمل اللازمة لتنفيذ القرار

غياب تطوير المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ القرار

عدم استدراك قدرة المنشأة على التغيير لتنفيذ القرار

ضعف خطة التنفيذ

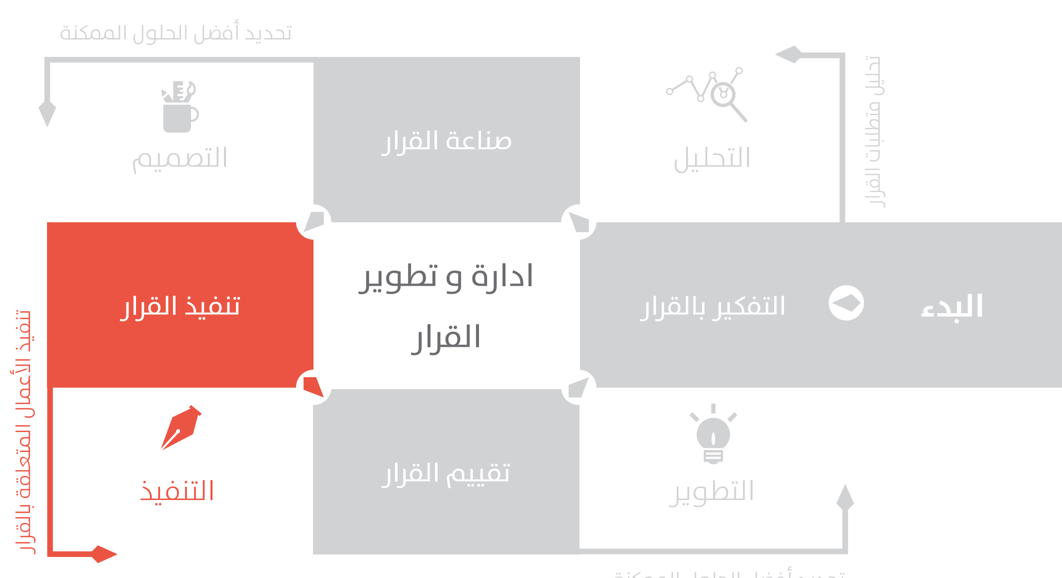
أهم النتائج المترتبة على ذلك

قرار غير عملي

قرار غير مرتبط باستراتيجية العمل

قرار يواجه مقاومة في التنفيذ

قرار غير مكتمل التنفيذ



أهم معوقات تقييم القرار

عدم القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف للقرار

عدم القدرة على دراسة تأثير القرار على المدى القصير والبعيد

عدم التعلم من الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ القرار

عدم القدرة على اعادة صياغة وتطوير القرار

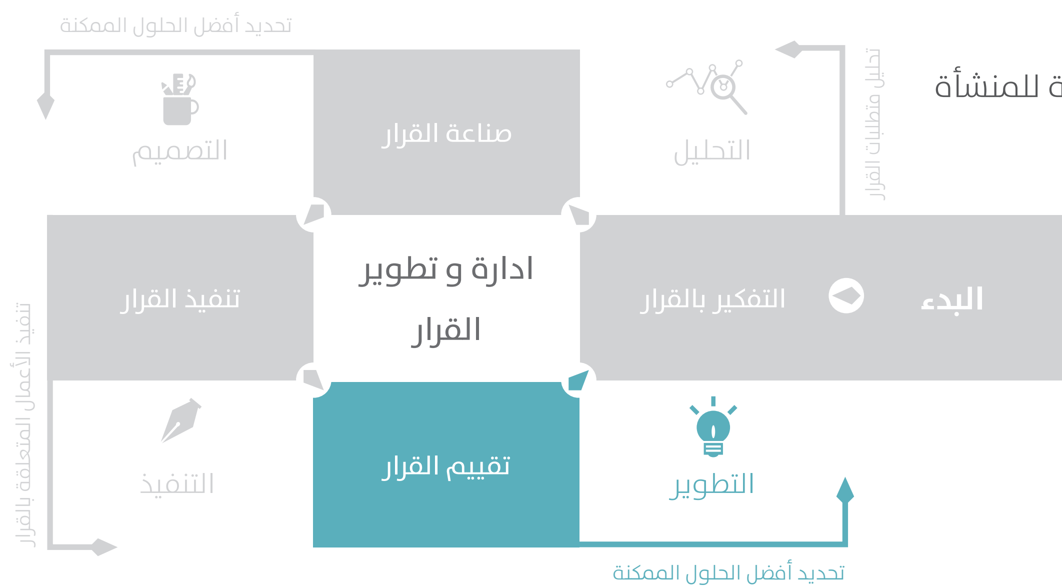
أهم النتائج المترتبة على ذلك

قرار لا يستفيد من الأخطاء السابقة

قرار قصير المدى في الغالب

قرار لا يلبي الاحتياجات المستقبلية للمنشأة

قرار لا يتيح المجال لتطور العمل



خطوات نهج هندسة القرارات



1 - حدد الغرض من القرار بدقة

- الهدف:

توضيح الهدف الرئيسي من وراء القرار.

- الأسلوب: اسأل

ما هو الغرض الأساسي من هذا القرار ؟ أو

لماذا تريد اتخاذ هذا القرار؟ أو

ما هي النتائج التي تسعى إلى تحقيقها؟

2 - حدد المتطلبات الرئيسية للقرار

- الهدف:

تصميم المتطلبات كقواعد للتقييم الدقيق وصولا نحو أفضل الحلول.

- الأسلوب:

1. قم برسم خارطة تحليل متطلبات القرار وتتكون من العناصر الرئيسية التالية:

احتياجات ومتطلبات لابد من تلبيتها

مشاكل قائمة لابد من التخلص منها

مخاطر/تحديات لابد من تجاوزها

محدودية المصادر المتاحة

2. قم باستعراض كافة المتأثرين بالقرار ثم استخدم مهارات التفكير المفتوح لتدوين كافة متطلبات القرار كما هو موضح في خارطة صنع القرار

3. قم بمناقشة أعضاء الفريق لبلورة أهم المتطلبات الرئيسية من خلال حذف التكرار والتركيز على القضايا الجوهرية.

خارطة تحليل متطلبات القرار

أهداف نرغب في تحقيقها	مشاكل قائمة لابد من التخلص منها
مخاطر/تحديات لابد من تجاوزها	محدودية المصادر المتاحة

3 - قيم كافة البدائل المتاحة

- **الهدف:**

ابتكار بدائل جديدة وتقييم تلك البدائل في نطاق متطلبات القرار الرئيسية.

- **الأسلوب:**

اتبع أحد الطرق التالية لابتكار بدائل جديدة.

حلل انعكاسات القرار على المدى الطويل والقصير.

حلل الهدف من وراء القرار.

قم بالرجوع إلى متطلبات الحل.

اسأل " ماذا لو " لوضع السيناريوهات المحتملة

قم باستشارة خبراء خارجيين.

قم بالاستفادة من تجارب مشابهة سابقة

طبق أساليب معروفة مثل :

أسلوب العصف الذهني.

تقنية المجموعة الاسمية.

الغرض من القرار:

المتطلبات الرئيسية للقرار وأوزانها:

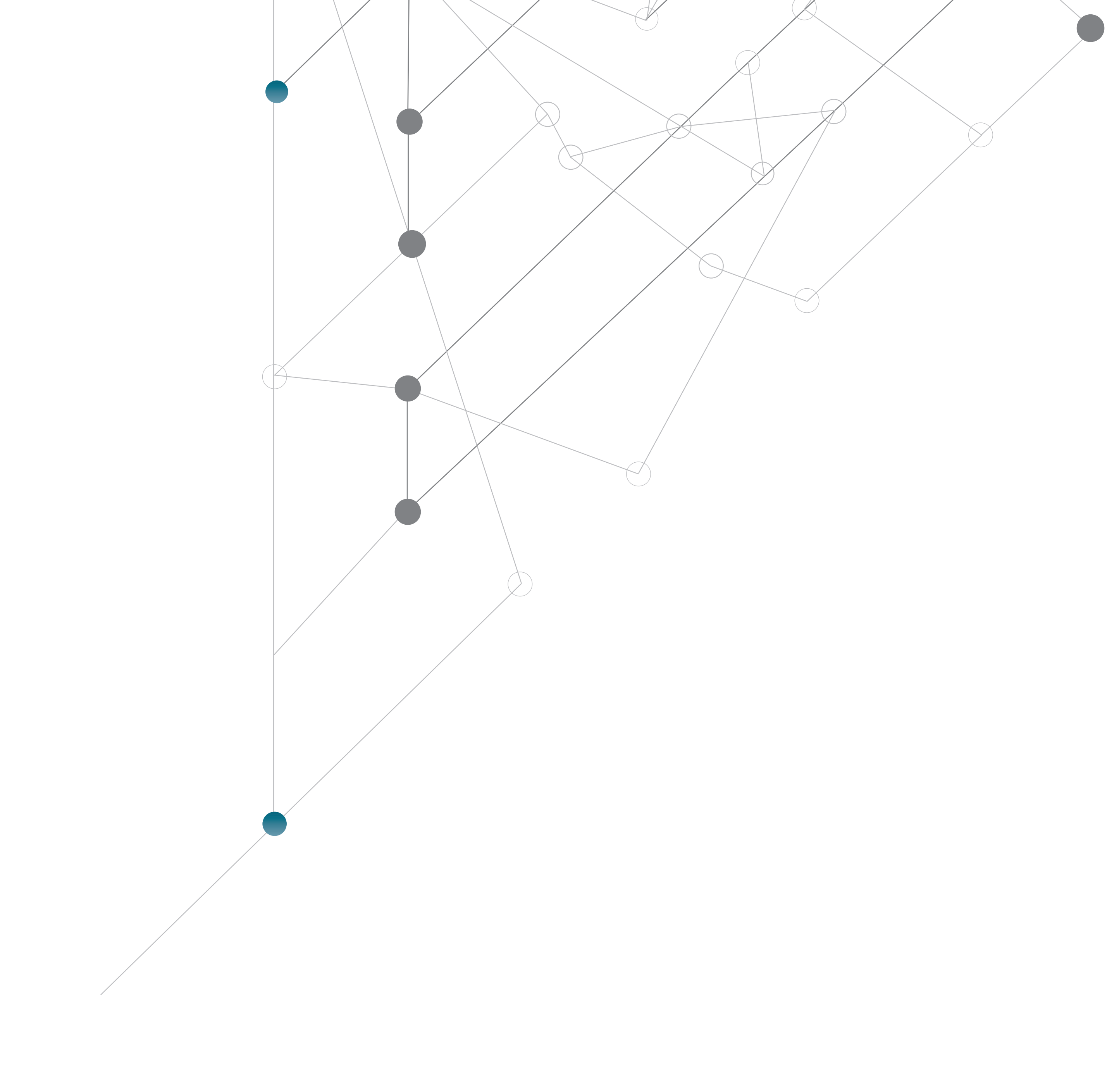
- ....
- ....
- ....
- ....

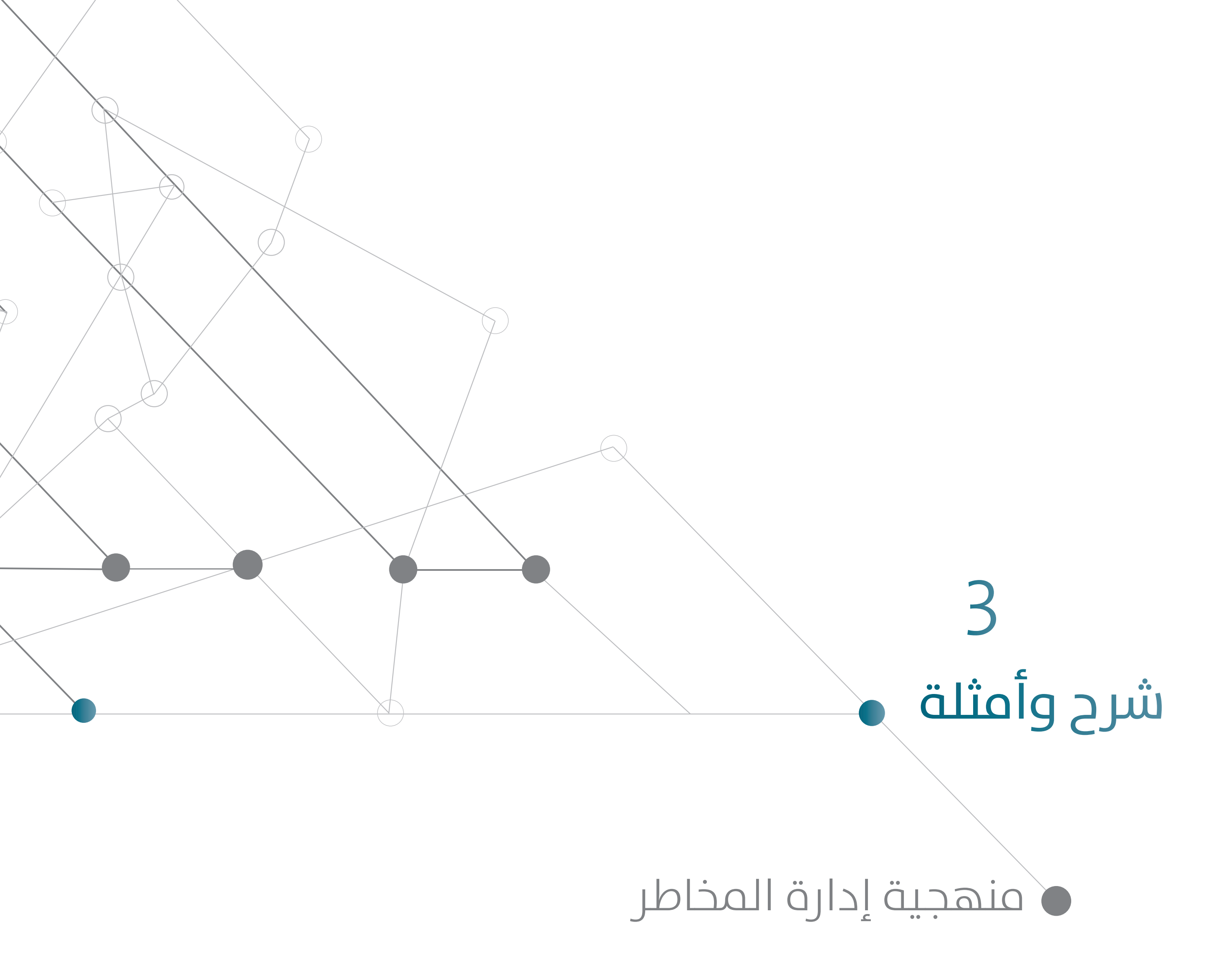
بدائل المتاحة:

- ....
- ....
- ....
- ....

آلية صناعة القرار

المتطلبات الرئيسية للقرار	وزن المتطلب	البديل (1):	البديل (2)	البديل (3):	البديل (4):	الإجمالي
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						





3

شرح وأمثلة

منهجية إدارة المخاطر

خطوات نهج إدارة المخاطر



1 - حدد المخاطر (حدد القضية المراد مناقشتها)

- **الهدف:**

تحديد القضية المراد دراسة مخاطرها.

- **الأسلوب: اسأل:**

ما هي القضية المراد دراسة مخاطرها؟

هل القضية محددة ومختصرة؟

1- حدد المخاطر (حدد مناطق الخطر)

- الهدف:

التعرف على منطقة أو مناطق الخطر أو المواطن الحرجة التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على القضية.

- الأسلوب: اسأل:

ما هي أهم مناطق الخطر المحتملة (اختر من القائمة التالية) ؟

1- التقنية القديمة والحديثة	2- إدارة العمليات	3- الأثر على البحث والتطوير
4- الأثر على العملاء	5- الأثر على الموردين	6- التوقيت
7- المعرفة والمهارة	8- قضايا العمالة	9- متطلبات الجودة
10- الأثر على البيئة	11- التوجه الاستراتيجي	12- السياسات والإجراءات

2 - حدد المشاكل المحتملة (حدد الأطراف المحيطة)

- الهدف:

التعرف على كافة الأطراف المتأثرة بالمخاطر المحتملة.

- الأسلوب: اسأل:

ماهي كافة الأطراف المتأثرة ؟

ما الخطأ الذي قد يحدث في كل منطقة من مناطق الخطر الحتملة لكل متأثر؟

ما هو الأثر الأكبر الذي يقلقك؟

حدد المشاكل المحتملة (قيم مستوى الأخطار)

- الهدف:

تحديد أهمية معالجة الأخطار المحتملة.

- الأسلوب: قييم:

ما هو احتمال حدوث كل خطر محتمل (1 – 10 درجات)؟

ما هي حدة الموقف في حال حدوث الخطر (1 -10 درجات)؟

ما هي صعوبة التحكم في الخطر (1 – 10 درجات)؟

- **كافة المخاطر التي تحصل على قيمة أعلى من 15 درجة هي مخاطر هامة يجب معالجتها**

حدد المشاكل المحتملة (قيم مستوى الأخطار)

- الهدف:

إيجاد اكثر الطرق فعالية للتقليل أو التخلص من احتمال ظهور تلك المخاطر.

- الأسلوب:

تفحَّص المخاطر ذات احتمال الوقوع والتأثير وصعوبة المعالجة العالية

ما هو الإجراء الذي يمكنك اتخاذه من أجل التقليل من احتمال حدوث السبب الكامن وراء حدوث ذلك الخطر المتوقع؟

ما هو الإجراء الذي يمكنك اتخاذه من أجل التعامل بفعالية مع كل تلك الأسباب المتوقعة؟

كيف يمكنك التخلص من ذلك السبب المتوقع نهائيا؟

ما مدى قابلية تطبيق هذا الإجراء في التقليل أو التخلص من السبب المؤدي لذلك الخطر؟

3 - صمم إجراءات مواجهة الخطر (الإجراءات الوقائية)

- الهدف:

إيجاد اكثر الطرق فعالية للتقليل أو التخلص من احتمال ظهور تلك المخاطر

- الأسلوب: قييم:

تفحَّص المخاطر ذات احتمال الوقوع والتأثير وصعوبة المعالجة العالية

ما هو الإجراء الذي يمكنك اتخاذه من أجل التقليل من احتمال حدوث السبب الكامن وراء حدوث ذلك الخطر المتوقع؟

ما هو الإجراء الذي يمكنك اتخاذه من أجل التعامل بفعالية مع كل تلك الأسباب المتوقعة؟

كيف يمكنك التخلص من ذلك السبب المتوقع نهائيا؟

ما مدى قابلية تطبيق هذا الإجراء في التقليل أو التخلص من السبب المؤدي لذلك الخطر؟

3 - صمم إجراءات مواجهة الخطر (الإجراءات التصحيحية)

- الهدف:

تخفيض تاثير المشكلة المحتملة والآثار المترتبة عليها إلى أدنى درجة في حال حدوثها لا سمح الله

- الأسلوب: قييم:

افحص كل سبب محتمل

ما هي الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتعامل مع آثار المخاطر في حال حدوثها؟

ما هي الإجراءات التي يمكنها التقليل من خطورة الأسباب المحتملة للخطر؟

ما مدى قابلية تطبيق هذا الإجراء في التقليل من السبب المؤدي لذلك الخطر؟

4 - أكمل وضع الخطة النهائية

- الهدف:

استكمال العناصر الخاصة بخطة إدارة المخاطر

- الأسلوب: قييم:

استعرض كافة الإجراءات الوقائية والتصحيحية

قم بوضع ✓

☐ الخطوات التفصيلية الخاصة بكل إجراء

☐ المدة الزمنية اللازمة لتطبيق كل خطوة

☐ مسؤوليات تنفيذ كل خطوة

☐ متطلبات تنفيذ كل إجراء

القضية:

المناطق المحتملة لتلك المخاطر:

- ....
- ....
- ....
- ....

الأطراف الرئيسية المحيطة بالقضية:

- ....
- ....
- ....
- ....

تحديد المخاطر المحتملة للقرار الذي تم إتخاذه

المناطق الرئيسية للمخاطر المحتملة	الطرف:	الطرف:	الطرف:	الطرف:	الطرف:
1					
2					
3					
4					
5					

تقييم المخاطر المحتملة

المخاطر المحتملة	احتمالية الحدوث	الأثر السلبي	صعوبة التحكم في الخطر	الإجمالي
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

خطة إدارة المخاطر

الخطر مرتفع الأهمية رقم (   ):

الإجراءات التصحيحية	الإجراء ات الوقائية
-	- ....
-	- ....
-	- ....
-	- ....

الخطر مرتفع الأهمية رقم (   ):

الإجراءات التصحيحية	الإجراء ات الوقائية
-	- ....
-	- ....
-	- ....
-	- ....

خطة إدارة الخطر رقم ( ):

الإجراء الوقائي رقم ( ) :

الخطوات التفصيلية	مدة التنفيذ المتوقعة	مسؤوليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ
1 -			
2 -			
3 -			
4 -			

الإجراء التصحيحي رقم ( ) :

الخطوات التفصيلية	مدة التنفيذ المتوقعة	مسؤوليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ
1 -			
2 -			
3 -			
4 -			

شكرا للشريك الفني





مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل – متكب رقم (702)

التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع
Wojooh Publishing & Distribution House
WOJOOOH
www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية – الرياض

الهاتف:4562410 الفاكس:4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com

www.facebook.com /wojoooh

@wojoooh1





مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : 96612810403+ - 96612810809+ - 96612810057+
فاكس : 96612810599+ البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa


9 786039 046790